

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АНАЛИЗА ЦЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В последние годы на первое место выходят исследования по управлению культурным разнообразием, направленные на выработку механизмов, которые бы позволили, сохраняя национально-культурную самобытность определенных групп населения, обеспечить устойчивое развитие корпоративной культуры компании.

Дополнительный импульс этим исследованиям придает очередной виток геополитического развития - процессы межкультурного взаимодействия показывают сходность применения кросс-культурных механизмов управления в организационной среде.

В настоящее время становится очевидной тенденция активизации взаимодействия между людьми совершенно разных ценностей, убеждений и верований, выраженная в установлении деловых и профессиональных контактов. Одновременно с этим на почве культурных различий возникают недоразумения и конфликты, которые зачастую являются преградой для становления и развития единой корпоративной культуры.

Попытки использования в России модели корпоративной культуры, не соответствующей контексту ее общей деловой культуры, обычно приводят к управленческим неудачам. Они разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников.

Доминирование национальной деловой культуры над организационной вполне объяснимо. Во-первых, человек обычно приходит работать в организацию «из национальной культуры» как уже сложившаяся личность, с более или менее устоявшейся системой ценностей. Во-вторых, на рабочем месте человек проводит обычно менее половины времени

бодрствования. Оставшаяся часть проходит в активном взаимодействии с национальной культурой.

Возникающие в процессе социального и профессионального взаимодействия «культурные противоречия» возможно разрешать, прибегнув к кросс-культурным исследованиям ценностей.

В сравнительных межкультурных исследованиях ценностей социологи и психологи применяют разнообразные методики. Проблема выбора метода исследования ценностей представителей разных культур сложна и интересна. Анализируя методики межкультурных исследований ценностей, можно столкнуться с тремя основными проблемами: выбор оснований сравнения при кросс-культурном изучении ценностей, выбор основного метода исследования, обеспечение адекватной передачи смысла при работе с людьми в разных культурах.

#### **Проблема выбора оснований сравнения.**

Прежде, чем выяснять ценностное отличие одной культуры от другой, необходимо понять, какова база сравнения. Многие исследователи действуют из предположения, что существуют ключевые ценностные дилеммы, по которым можно дифференцировать все культуры, которые можно представить в качестве основания для сравнения. Они должны быть одинаково применимы и понимаемы в изучаемых культурах. Отсюда вытекает первая проблема: насколько правомерно полагать, что ценностные категории в одних культурах могут быть применимы к другим.

Слишком конкретные категории могут быть по-разному «окрашены» в разных культурах, они могут оказаться настолько общими, что будут пониматься людьми множеством различных способов [15].

Проблема выбора оснований сравнения решалась на практике многими исследователями. Так в методике К. Клакхона выделены три группы культурных ценностей: «человек и природа», «человек-человек» и «о человеке и о природе». К. Клакхон считал, что все культуры могут быть охарактеризованы с помощью присущих им признаков в этих группах.

Группа «человек и природа» определяет взгляд человека на природу, что находит отражение в общей системе ценностей. Общий взгляд на человека отражен в группе «человек-человек». Последняя группа «о человеке и о природе» содержит признаки, описывающих общие культурные позиции [10].

Ф. Клакхон и Ф. Стродтбек выделили пять оснований сравнения для исследований ценностей разных культур:

1) Каково отношение человека к природе? Подчинение природе — гармония с природой-подчинение-природы.

2) Каков временной фокус человеческой жизни? Прошрое-настоящее-будущее.

3) Какова модальность человеческой активности? Существование-становление-делание.

4) Какова модальность отношения человека к человеку? Подчинение-сотрудничество-автономность.

5) Каков характер истинной человеческой натуры? Злая-нейтральная-смесь добра и зла-добрая [9].

Ценностный опросник Ф. Тромпенаарса построен на следующих ключевых ценностных дилеммах:

- 1) универсализм — партикуляризм;
- 2) достигнутое — предопределенное;
- 3) ориентация на себя — ориентация на других;
- 4) аффективность — нейтральность;
- 5) специфичность — диффузность;
- 6) внешнее — внутреннее.

Седьмое основание сравнения в опроснике измеряет временной фокус: направленность в будущее, прошлое или ориентация на настоящее [16].

В результате исследования корпоративных ценностей в подразделениях международной организации в 53 странах Г. Ховстед получил следующие основания сравнения:

- 1) дистанция власти;
- 2) избегание неизвестности;
- 3) индивидуализм — коллективизм;
- 4) маскулинность — фемининность [12].

С. Моррис в качестве оснований для сравнения выделял так называемые «способы жизни» - основные принципы мироощущения, заложенные в главных религиях и морально-этических системах мира. Таким образом, он выделил 13 «способов жизни», изложенных в описаниях по 150 слов [8].

Во многих случаях задача поиска основания сравнения решалась с помощью известных и широко используемых методик для изучения ценностных ориентаций. В таких методиках основаниями сравнения являются типы или классы ценностных ориентаций.

Так методика «Изучение ценностей» Г. Олпорта представляет известную типологию Э. Шпрангера в эмпирическом виде. По Шпрангеру существует шесть основных направленностей личности: теоретическая, экономическая, эстетическая, социальная, политическая и религиозная. Сравнение культур с помощью методики Г. Олпорта позволяет сопоставить представленность ценностных типов в разных странах.

В методике изучения ценностных ориентаций М. Рокича ценности разделены на две группы: терминальные и инструментальные, или ценности-цели (здоровье, свобода, интересная работа и т.д.) и ценности-средства (аккуратность, воспитанность, жизнерадостность и т.д.). В качестве оснований сравнения при кросс-культурном применении используются выделенные Рокичем отдельные ценности [3].

Многолетние исследования ценностей в большом количестве стран проводились Р. Ингельхартом. Он разделил ценности на два основных типа: материалистические ценности соответствовали нижележащим, а постматериалистические - вышележащим уровням иерархии А. Маслоу. По

степени ориентации на ту или другую группу ценностей Ингельхарт выделил четыре ценностных типа (ЦТ) людей:

- ЦТ1 - носитель материалистической ориентации в наибольшей степени;
- ЦТ4 - носитель постматериалистической ориентации в наибольшей степени;
- ЦТ2 и ЦТ3- промежуточные типы.

Результаты исследования были представлены отношениями числа представителей преимущественно материалистической направленности к числу представителей постматериалистической направленности в разных странах [2].

Ш. Шварц посвятил свои исследования проблеме выбора оснований сравнения при изучении ценностей в разных культурах. Проведя анализ отношения к 56 ценностям в 20 странах, он сформулировал «теорию содержания и структуры ценностей»: кросс-культурное ценностное пространство определяется двумя осями (открытость переменам-консерватизм, альтруизм-эгоизм), имеет круговую структуру и содержит 10 базовых ценностных ориентаций: творчество, разнообразие, гедонизм, достижение, власть, защищенность, традиции, приятие, великодушие и универсализм. Это пространство является универсальным, поэтому в его рамках могут быть сравнены любые культуры [14].

В большинстве случаев результаты кросс-культурных исследований ценностей констатируют лишь незначительные отличия и отмечают больше сходства, нежели различий в ценностных ориентациях представителей разных культур.

#### **Основные методы исследования кросс-культурных ценностей.**

Самая известная методика, активно используемая для сравнительных межкультурных исследований, - это методика М. Рокича. В ее основе лежит метод ранжирования. Респонденты должны проранжировать два списка ценностей (по 18 ценностей в каждом), располагая их в порядке важности.

Ранжирование большого числа ценностей - это задача трудная, более адекватного результата можно добиться, предъявляя ценности к сравнению парами.

Метод парных сравнений лежит в основе методики изучения мотивационных тенденций личности А. Эдвардса под названием «Список личностных предпочтений». В данном случае респонденту предлагают попарно сравнить 15 мотивационных тенденций, после обработки получается проранжированный список предпочтений, позволяющий судить о структуре ценностных ориентаций респондента [1].

Еще одна методика кросс-культурных исследований ценностей, использующая оценку высказываний, была разработана Ш. Шварцем. В «Ценностном опроснике» были представлены 56 ценностей, которые оценивались респондентами. Опросник применялся в кросс-культурных исследованиях в 1992 г. на выборках из 20 стран, в 1994 г. – на выборках из 25 стран [11,14].

Методика исследования ценностей, предложенная Л.Б. Косовой, не использовалась в сравнительных межкультурных исследованиях, но применялась в массовом опросе на территории России (1993г.). В методике респондентам предлагали оценить 33 ценностные проблемы по двум пятибалльным шкалам: “не решена - решена, важно - не важно”. С помощью факторного анализа проводилось разделение 33 ценностных высказываний на факторы, затем делались выводы о том, как связаны удовлетворенность и значимость той или иной группы ценностей [5].

Метод выбора из нескольких альтернатив лежит в основе другой группы исследований ценностей у представителей разных культур. Респондентам предъявляется материал в виде вопросов или ситуаций, имеющих несколько альтернативных решений. Каждый вопрос или ситуация олицетворяет ценностную дилемму или конфликт ценностей. Респондент должен сделать выбор, обозначая тем самым предпочитаемую им ценность.

Этот метод использовался в опроснике «Изучение ценностей» Г. Олпорта. Опросник был разработан в 1931г. и стал наиболее популярным инструментом по изучению ценностей. Больше половины исследований ценностей, проводимых американскими социологами с 30-х годов, строились именно на этой методике. Ее нередко применяли в сравнительных межкультурных исследованиях. К примеру, в 1957 г. было проведено исследование по сравнению ценностей японских и американских студентов, а в 1959 г. по сравнению ценностей у работников из Японии, Китая и Америки.

В 1961 г. методику сравнения ценностей у представителей разных культур предложили Ф. Клакхон и Ф. Стродтбек. В анкете описывалось 22 ситуации, к каждой из которых задавались вопросы с двумя или тремя вариантами ответов. Респонденты ранжировали ответы на вопросы по степени предпочтения. В ходе математической обработки исследователи использовали критерий Кенделла для сравнения распределения ответов респондентов с равномерным распределением. Далее, с помощью дисперсионного анализа, Ф. Клакхон и Ф. Стродтбек пытались выяснить, влияет ли принадлежность к определенной культуре на выбор альтернатив [9].

Методика из всероссийского исследования «Наши ценности сегодня» включала в себя вопросы, подготовленные Институтом Социологии АН СССР при проведении сравнительных международных исследований. Этот опросник строился по принципу выбора альтернатив. Респонденту предлагали рассмотреть 22 пары ценностных суждений и выбрать в каждой паре вариант, наиболее соответствующий его убеждениям. По результатам исследования ценностные суждения были разделены на одобряемые и отрицаемые.

Интересна методика Т.С.Барановой, основанная на технике семантического дифференциала, респондент оценивает набор объектов с помощью 21 коннотативной шкалы. Затем для выявления латентных

факторов, определяющих пространство идентификации, проводился факторный анализ, вычислялись расстояния между объектами [4].

В ряду методик сравнительных межкультурных исследований ценностей, использующих несколько методов одновременно, выделяется ценностный опросник Тромпенаарса. Опросник сочетает в себе два способа сбора информации: проективную методику и метод выбора из нескольких альтернатив. В одной части анкеты респонденту предъявляются проективные ситуации, обыгрывающие определенные ценности, и респондент должен ответить, каким образом он поступил бы в этих ситуациях. Далее в анкете респондент должен выбрать одну из ценностных альтернатив в каждой заданной паре. Этот инструментарий был использован в сравнительном исследовании ценностей сотрудников организаций в 43 странах, в том числе и России [5].

В следующей группе кросс-культурных исследований ценностей хотелось бы отметить методику М.А. Котика.

Методика, предложенная М.А. Котиком для изучения ценностных ориентаций, построена на оригинальном нестандартном методе. М.А. Котик экспериментально вывел форму зависимости между значимостью какого-либо события, его валентностью и ожиданием возможности реализации. В опроснике респондентам предъявляются 12 вопросов, связанных с определенными ценностями. Респонденты оценивают возможность осуществления предложенного в вопросе события («исключительно редко» - «всегда») и интенсивность своих переживаний этого события («исключительно слабо» - «исключительно сильно»). По соотношению оценок респондентов делается вывод о значимости соответствующей ценности [6].

Оригинальная методика, разработанная А.П. Вардомацким для выявления жизненных ценностей отдельных личностей или социальных групп, носит название «Аксиобиографическая». Она основана на методе интервью. Каждый респондент заполняет 15 карточек, записывая 15 наиболее



важных событий, как из своего прошлого, так и из желаемого будущего. В ходе беседы с респондентом, исследователь пытается выявить ценностное содержание каждого события. В итоге получается набор ценностей, характеризующий данного человека или данную группу [2].

Таким образом, в области изучения ценностей было разработано множество разнообразных методик. Применение исследователями комплексного подхода в виде сочетания методик явилось бы наиболее плодотворным подходом к решению столь сложной проблемы, как кросс-культурные исследования ценностей.

### **Проблема адекватной передачи смысла при работе с людьми разных культур.**

Важность этой проблемы признана большинством исследователей ценностных ориентаций людей разных культур.

К.Клакхон подчеркивал значение языка в кросс-культурных исследованиях ценностей. При составлении своей методики Ф. Клакхон и Ф. Стродтбек обращали особое внимание на то, чтобы ситуации и вопросы были осмысленны для всех культур, на которые рассчитывалась методика. Перед применением своего инструментария они удостоверились, что ситуации являются знакомыми, общими для изучаемых культур. Они также отмечали необходимость корректного перевода [7].

Основательно к переводу подошли П. Смит, Ш. Дюган и Ф. Тромпенаарс, подготавливая исследование ценностей в 43 странах. Для перевода методики Ф. Тромпенаарса использовался метод обратного перевода, основанный на следующей процедуре: один переводчик переводит методику с того языка, на котором она написана, на нужный язык; второй переводчик, не видя оригинала, осуществляет обратный перевод. Исходный материал и перевод, сделанный вторым переводчиком, сравниваются. В местах расхождения делаются замены, и процедура повторяется до тех пор, пока оригинал и обратный перевод не совпадут [16].

Р.Брислин и В.Лунер указывают на то, что существует два основных принципа, которыми нужно руководствоваться при подготовке методики для представителей других культур, - это принцип повторения и принцип контекстности. Перефразировка и повторение помогают более точно обозначить смысл. Контекст при передаче многозначных слов или фраз, имеющих разные оттенки, также помогает облегчить понимание. Так, обозначая ценность одним словом, исследователь рискует быть неправильно понятым в некоторых культурах, этот риск уменьшается, если ценность трактуется в предложении [8] .

Кроме того исследователи отмечают, что при задании вопросов в других культурах, возможно получение искаженных ответов именно из-за неверной формулировки. Это может произойти в следующих случаях:

- респонденту предъявлен вопрос, на тему которого он ничего не знает;
- респонденту предъявлен вопрос, тема которого является «больной» в данной культуре;
- респонденту предъявлен вопрос на тему, изучение которой требует сложной методики.

Процедуру перевода могут облегчить следующие правила:

- использовать короткие простые предложения;
- повторять имена собственные, а не использовать местоимения;
- избегать метафор и разговорных выражений;
- избегать сослагательного наклонения.

Еще один метод корректного перевода основан на использовании группы экспертов. Экспертный метод включает совместное обсуждение и перевод несколькими специалистами. Предложено несколько разновидностей этого метода. Например, возможна такая процедура: два эксперта переводят методику с исходного языка на заданный, а третий эксперт просматривает все варианты и выбирает наилучший.

**Резюмируя вышесказанное,** хотелось бы отметить, что кросс-культурные исследования ценностей разных культур, должны быть

направлены, прежде всего, на выявление комплекса проблем, с которым сталкиваются руководители транснациональных компаний, а также на проектирование такой корпоративной культуры, в рамках которой основополагающие ценности каждого работника принимались бы во внимание.

Внимание исследователей должно быть обращено на решение основных проблем, связанных с кросс-культурными исследованиями.

Решение этих проблем должно во многом улучшить качество результатов сравнительных межкультурных исследований ценностей, которые бесспорно представляют большой интерес и имеют неоспоримое практическое значение.

#### Литература

1. Анастаси А. Психологическое тестирование. М., 1982.
2. Вардомацкий А.П. Ценности социальной группы и личности. М., 1992.
3. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. С-П, 1992.
4. Баранова Т.С. Психологическое исследование социальной идентичности личности//Социальная идентификация личности — 2. М., 1994, книга 2.
5. Косова Л.Б. Подходы к изучению ценностей и установок//Социологические исследования, 1994. №2.
6. Котик М.А. Новый метод оценки отношения людей к волнующим их событиям//Психологический журнал, 1992. №1.
7. Ядов В.А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности//Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975.
8. Brislin R.W., Lonner W.J., Thorndike R.M. Cross-Cultural Research Methods. N.Y., 1973.
9. Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L Variations in Value Orientations. IL 1961.
10. White L.D. The State of the Social Sciences. 1956.

11. Fogarty G.J., White C. Differences Between Values of Australian Aboriginal and Non-Aboriginal Students// Journal of Cross-Cultural Psychology. 1994, Vol.25(3).
12. Hofstede G. et al Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases// Administrative Science Quarterly. 1990, Vol 35.
13. Prothro E.T. Arab student's choices of ways to live//The Journal of Social Psychology. 1958, Vol.47.
14. Schwartz S.H., Sagiv L. Identifying Culture Specifics in the Content and Structure of Values//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1995, Vol.26(1).
15. Sjoberg C. Comparative Method in the Social Sciences// Philosophy of Science. 1955, Vol 22 (2).
16. Smith B., Dugan Sh., Trompenaars F. National Culture and the Values of Organizational Employees//Journal of Cross-Cultural Psychology. 1996, Vol.27(2).

Логиновских М.В.,

г. Екатеринбург

### НЕ МЕССИЯ, ХОТЯ БЫ МЕДИАТОР

«Они хрипят в истошных схватках, их гнев силен, хоть нарочит  
а между ними, в непонятках, Чулпан Хаматова торчит»

Д. Быков

Как верно заметил В. Пастухов в России сейчас время провокаторов. «Инквизиторы и ведьмы схлестнулись в изнурительном противоборстве» [2]. Предметом становится что угодно: дети сироты, педофилы, гомофобы, «кормление» Кавказа, французские «мистрали» и армейские портянки. Но это и общемировая тенденция: создатели «невиновности мусульман» бросили вызов исламскому фундаментализму, который только этого и ждал.